

التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة (تصور مقترح)

د. قاسم بن عائل الحربي

كلية التربية - جامعة جازان

المملكة العربية السعودية

الملخص

الهدف الرئيسى للدراسة وضع تصور مقترح لتفعيل عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحقيق رضاهم الوظيفي. تلخصت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تفعيل العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع التركيز على أسلوب البحث الارتباطي، على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختارة (الملك خالد، والإمام محمد بن سعود الإسلامية، وطيبة، والملك سعود، والملك عبدالعزيز بوصفها جامعات عريقة، وجامعات جازان، والمجمعة، والباحة، وتبوك، وحائل، ونجران بوصفها جامعات ناشئة)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

١ - بالنسبة لتأثير كل من: جنسية عضو هيئة التدريس ونوع الجامعة على مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى التمكين لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائية طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى التمكين لصالح مجموعة السعوديين.

٢ - بالنسبة لتأثير كل من: جنسية عضو هيئة التدريس ونوع الجامعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لنوع الجامعة (عريقة أم ناشئة) في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الجامعات العريقة، ووجود فروق دالة إحصائية طبقاً لجنسية عضو هيئة التدريس في مستوى الرضا الوظيفي لصالح مجموعة السعوديين.

٣ - أن التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي بمعنى أنه عندما يتم تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة سواء كانت تلك الجامعة عريقة أو ناشئة كلما ازداد معه رضاهم الوظيفي عن العمل.

المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي كثيراً من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المختلفة جعلتها مطالبة بإتاحة الفرصة لتهيئة بيئة العمل المناسبة لنمو العاملين بها مهنيّاً مما يجعلهم قادرين على تجديد ذواتهم وتلبية طموحاتهم وحاجاتهم؛ التي كثيراً ما تكون متجددة ومتغيرة آنياً ومستقبليّاً مما يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. وترصد أدبيات الإدارة بعض العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفي منها ما هو داخلي يتعلق بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، ومنها ما هو خارجي يخص البيئة الخارجية للمؤسسة. ويأتي تمكين العاملين كأحد العوامل الداخلية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، على أن مصطلح التمكين Empowerment يعد من المصطلحات حديثة النشأة في أدبيات الإدارة. وقد عرفه المهدي بأنه "مشاركة العاملين في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر على أداء واتجاه المنظمة، وفي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، وفي المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، وفي المكافآت التي تحدد على أساس الأداء" (المهدي، ٢٠٠٧: ٤٥).

هذا وقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الباحثين والمتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، وذلك من منطلق أن رضا الموظف يرتبط بكثير من الظواهر الإيجابية مثل: الالتزام في العمل، وتحسّن الأداء وزيادة الإنتاجية والفعالية المؤسسية عامة ومن ثمّ استمر الباحثون في دراسة العوامل والمتغيرات ذات التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي. وتؤكد مجموعة هارفارد المتخصصة في شؤون الإدارة على أن الرضا الوظيفي Job Satisfaction بمثابة العنصر الأساسي في دعم إمكانات الأفراد

لمواجهة التحديات والتعامل معها بكفاءة ونجاح وممارسة متطلبات وواجبات المهنة وتحقيق أهداف المؤسسة (Harvard Professional Group, 1998: 21).

وعلاوة على ما سبق، يرى كل من هالي وديستفانو Haaley & Destefano أن التركيز على رضا الوظيفي مدخل مهم لتنفيذ سياسات إصلاح التعليم، من حيث التركيز على عمليات بناء القدرات وأهميتها كمدخل لإزالة أية عقبات تحول دون تحقيق الإصلاح، ومن حيث التركيز على ضرورة تهيئة العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات؛ ليكونوا راضين ومشاركين بفعالية في أداء وظائفهم نحو تنفيذ خطط وسياسات إصلاح التعليم (Haaley & Destefano, 1997: 33).

كما تكمن أهمية هذا الموضوع بتناوله مشاعر الفرد العامل - أيا كان مستواه الوظيفي - إزاء عمله الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به، وتلك المشاعر - إذا ما كانت مُرضية - تعكس شعور الفرد بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل (العديلي، ١٩٩٣: ١٨٩).

وقد دعت إحدى الدراسات التي أجريت على البيئة المصرية إلى الاهتمام بوضع برامج لتنمية أعضاء هيئة التدريس ترتبط بخصائصهم واهتماماتهم في كل مرحلة من مراحل نموهم الأكاديمي، كما دعت إلى تحريرهم من القيود والأعباء؛ ليتفرغوا إلى العمل الأكاديمي المنتج، وتشجيعهم بالحوافز المختلفة وزيادة الاعتمادات المالية لهم، وتمكينهم من حضور المؤتمرات والندوات وغير ذلك (شيحة، ١٩٩٨: ٣٥).

ومع أن الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين تناولته بعض الدراسات في البيئة السعودية مثل: دراسة (المالكي، ٢٠١١) ودراسة (آل حميدان، ٢٠١٠)، إلا أن هذه الدراسات أجريت على بيئة التعليم قبل الجامعي، وذكرت إحدى الدراسات أن تناول موضوع تمكين العاملين لم يحظ حتى الآن باهتمام كاف من الدارسين والباحثين في المملكة العربية السعودية (العتيبي، ٢٠٠٥: ٣٣).

من هذا المنطلق كان تركيز الدراسة الحالية على دراسة التمكين لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ضرورة يحتمها افتراض مفاده أن عضو هيئة التدريس المُمكّن في جامعته أكثر رضا من زميله غير المُمكّن في ذات الجامعة، ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية فإنها تتناول بعض المتغيرات ذات الصلة المباشرة بكل من التمكين والرضا الوظيفي وهي: جنسية عضو هيئة التدريس، ونوع الجامعة.

مشكلة الدراسة:

تبذل الجامعات السعودية جهوداً مستمرة في سبيل تحقيق الجودة، والتميز، والتنافس فيما بينها في هذا الإطار لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين وتحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم والمحافظة عليهم واستبقائهم. وقد حاول الباحث التأكد من المشكلة من خلال إجراء دراسة استطلاعية في النصف الثاني من العام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١ م - ١٤٣١/ ١٤٣٢هـ على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي جازان، والملك خالد، وكانت أبرز نتائجها ما يلي:

- تندر مشاركة هيئة التدريس خاصة غير السعوديين في صنع القرارات بالكلية.
- فرص التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس غير كافية، وقلما تلبية الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس.
- شعور أعضاء هيئة التدريس خاصة غير السعوديين بضعف أدوارهم الإدارية، وانقيادهم للقيادات العليا.
- ضعف الفعالية والتأثير؛ حيث عادة ما يكون أعضاء هيئة التدريس منقادين للقوانين واللوائح والقرارات والنشرات الصادرة من الجهات الأعلى.
- نقص الشعور بالانتماء لدى بعض الأعضاء من السعوديين، وغير السعوديين نحو الجامعات التي يعملون بها، واستعدادهم لتركها إذا سنحت لهم فرصة في مكان أفضل ماديا.

في ضوء ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة الآتية:

- ١ - ما مدى تأثير كل من: الجنسية (سعودي- غير سعودي) ونوع الجامعة (عريقة - ناشئة) على مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات السعودية؟
- ٢ - ما مدى تأثير كل من: الجنسية (سعودي- غير سعودي) ونوع الجامعة (عريقة - ناشئة) على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات السعودية؟
- ٣ - ما مدى ارتباط التمكين بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات السعودية؟
- ٤ - ما التصور المقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم؟

هدف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هو وضع تصور مقترح لتفعيل تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحقيق رضاهم الوظيفي.

أهمية الدراسة

- ١ - من الناحية النظرية تتضح أهمية الدراسة في هذا الجانب من خلال ما تقدمه من إطار نظري لمفاهيم تمكين العاملين واستراتيجيات ومناهج التمكين، وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- ٢ - من الناحية التطبيقية تفيد الدراسة الفئات الآتية: (أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية من حيث لفت نظرهم نحو أهمية تمكينهم في وظائفهم، بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم - مديري الجامعات السعودية وعمداء الكليات بهذه الجامعات؛ من حيث وقوفهم على آليات تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس العاملين معهم).

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، مع التركيز على أسلوب الدراسة الارتباطي، واستعانت في ذلك بمجموعة من الأساليب الإحصائية الأخرى المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وهي: التحليل العاملي، واختبار (ت)، ومعامل الارتباط، وأعدَّ الباحث أداة لقياس تمكين أعضاء هيئة التدريس، وقياس رضاهم الوظيفي بعد الاطلاع على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس التمكين والرضا الوظيفي في أدبيات الإدارة عموماً.

حدود الدراسة

- **الحد البشري:** اقتصر تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختارة للدراسة.
- **الحد الجغرافي:** جامعات: (الملك خالد، والإمام محمد بن سعود الإسلامية، وطيبة، والملك سعود، والملك عبد العزيز) بوصفها جامعات عريقة، وجامعات: (جازان، والمجمعة، والباحة، وتبوك، وحائل، ونجران) بوصفها جامعات ناشئة.
- **الحد الزمني:** تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١ - ١٤٣٢/١٤٣١.

مصطلحات الدراسة

- ١ - **التمكين Empowerment:** يقصد به في الدراسة الحالية: منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات والقدرة على اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير مناخ من الثقة فيهم وبيئة العمل المناسبة للإنجاز.
- ٢ - **الرضا الوظيفي Job Satisfaction:** يقصد به في الدراسة الحالية: شعور عضو هيئة التدريس بالارتياح والسعادة؛ نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته، وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام.

الدراسات السابقة

تمّ عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي عن طريق تحديد هدف الدراسة وأدواتها وأهم نتائجها من الأحداث للأقدم على النحو الآتي:

١ - دراسة (Bogler & Nir, 2012) هدفت تعرف أثر تمكين المعلم على العلاقة بين تصور المعلمين ودعم مدرستهم ودعمهم الوظيفي الذاتي وغير الذاتي، وطبقت الدراسة على (٢٥٦٥) معلماً ينتسبون إلى (١٥٣) مدرسة في إسرائيل، وتوصلت إلى أن لتمكين المعلم دور في تحقيق الرضا الوظيفي، وأوضح أكثر من ٣٠٪ من أفراد العينة تغيراً في كل نوع من أنواع الرضا، وأن البعد الأكثر تأثيراً هو الكفاءة الذاتية للمعلم.

٢ - دراسة (Arif & Ilyas, 2011) تناولت الدور القيادي للإدارة وأعضاء هيئة التدريس في جامعة باكستانية من خلال معرفة التغيرات في تقديم الخدمات المتكاملة في التسجيل والخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعة في بداية كل فصل دراسي في جامعة لاهور، واستخدم الباحثان المقابلات والمسوح للتحقق من رضا المستفيدين، كذلك استخدم الباحثان التحليل العاملي والنمذجة في تحليل البيانات الكمية، وأظهرت نتائج الدراسة الاختلافات في أسلوب القيادة التي اعتمدتها وطبقته الإدارة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت الدراسة قلة تمكين أعضاء هيئة التدريس وأن رضاهم عن الخدمات الاستشارية كان سالباً.

٣ - دراسة (Baker & Others, 2011) هدفت الكشف عن العلاقة بين التمكين ومستويات الرضا الوظيفي لدى (١٣٩) أستاذاً لدرجة الزمالة في التمريض، وقد استخدمت الدراسة ظروف فاعلية العمل ومقياس التمكين النفسي والمسح الوظيفي التشخيصي، وتوصلت إلى أن غالبية الأساتذة راضين عن وظائفهم كأعضاء هيئة تدريس في التمريض، وأنهم يشعرون بالتمكين في أماكن عملهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي.

٤ - دراسة (المالكي، ٢٠١١) هدفت الكشف عن علاقة تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم، واستخدم استبانة من جزأين: الأول يتعلق بقياس مستوى تمكين المعلمين، والثاني يتعلق بقياس مستوى الفعالية التنظيمية للمدارس المتوسطة بجدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠٦) من معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة القيمة بين تمكين المعلمين والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الأبعاد الداخلية لكلا المتغيرين.

٥ - دراسة (Mishra & Others, 2010) هدفت الوقوف على تأثير التأمل على الإجهاد العقلي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة بناراس الهندوسية، وتم اختيار (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس بشكل عشوائي، واستخدمت الدراسة استبانتين لتقييم الإجهاد العقلي والرضا الوظيفي، واستخدمت اختبار (T) لمعرفة تأثير التدريب في الأسبوع الثاني عشر من التأمل على الإجهاد العقلي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التأمل العقلي ساهم في خفض التوتر العقلي وساهم في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بناراس.

٦ - دراسة (آل حميدان، ٢٠١٠) هدفت الكشف عن علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، واستعان باستبانة من جزأين: الأول يتعلق بقياس مستوى التمكين الإداري للمعلم، أما الجزء الثاني فيتعلق بقياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (١٢٩) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كان مرتفعاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كان متوسطاً، وتوجد علاقة ايجابية بين تمكين معلمي المرحلة الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

٧ - دراسة (Malik, 2010) حاولت تحديد تأثير رضا أعضاء هيئة التدريس بأبعاد الالتزام الوظيفي في جامعات القطاع العام بباكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٦٥٠) عضواً في جامعتين باكستانيتين من خلال البريد الإلكتروني والعادي، واستعاد الباحث (٣٣١) استبانة، تم تحليلها باستخدام التحليل الانحداري المتدرج، واختبار (T)، وأظهرت النتائج أن للرضا الوظيفي أثر إيجابي على هيئة التدريس من حيث التزامهم التنظيمي.

٨ - دراسة (YunFeng, 2009) هدفت إلى تحليل الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة بكل مستوياته، وشملت العينة (٣٥٠) أستاذاً جامعياً في حوالي عشر جامعات في الصين، وأبانت النتائج وجود خمسة أبعاد نفسية للرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي، ووجود مستوى رضا منخفض فيما يخص الراتب والرعاية ومستوى رضا مرتفع فيما يخص العلاقات الشخصية.

٩ - دراسة (عبد الأمير، وعبد الرسول، ٢٠٠٨) هدفت كشف العلاقة بين استراتيجية التمكين، وفاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، وتكونت العينة من (٥٠) فرداً من السادة رؤساء الأقسام والفروع، وتحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان تتكون من جزأين: الأول يخص إستراتيجية التمكين، والثاني يخص فاعلية فريق العمل، وقد بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية وصيغة مجموعة من الاستنتاجات لعل أبرزها هو ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق عن طريق إعطاء المعلومات الخاصة بالمنظمة.

١٠ - دراسة (المهدي، ٢٠٠٧) هدفت إلى الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وتقدير مستوى التمكين لديهم، واختبار مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إحساس المعلمين بالتمكين، والتعرف على أبرز معوقات تمكين المعلمين، ومن ثم طرح

بعض الآليات المقترحة لتفعيل عملية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر. وتكونت العينة من (٨٢١) معلماً من بعض المحافظات المصرية، واعتمدت الدراسة أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي كطريقة منهجية للتحليل في إطار المنهج الوصفي لاستكشاف العوامل المكونة للتمكين لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن تمكين المعلم بنية متعددة الأبعاد تضم سبعة أبعاد هي: المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والمكانة المعرفية، والتأثير، والمشاركة في إعداد الجدول المدرسي، وفعالية الذات، والاستقلالية في العمل، وأن مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر متوسط، ووجود فرق ذي دلالة إحصائية في الإحساس العام بالتمكين لدى المعلمين طبقاً لمتغير الحلقة التعليمية، وذلك لصالح معلمي الحلقة الابتدائية من مدارس التعليم الأساسي.

١١ - دراسة (عطاري وجبران، ٢٠٠٧) هدفت الكشف عن مستوى اعتقاد المعلمين في محافظة إربد- شمال الأردن لفعالية الذات لديهم وتمكنهم من السلطة، وشارك في الدراسة (١٥٥) معلماً من أفراد العينة، واستخدم استبانة مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على ثلاثة محاور لفعالية الذات، وخمسة محاور للتمكين من السلطة، وأظهرت النتائج تقديراً مرتفعاً نسبياً لمستوى اعتقاد المعلمين لفعالية الذات لديهم، وبالنسبة للتمكين من السلطة، فإن محور المكانة سجل متوسطاً مرتفعاً مقارنة مع متوسطات معتدلة للمحاور الأخرى، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين على بعض المحاور تبعاً لخصائصهم.

١٢ - دراسة (سلامة، ٢٠٠٤) هدفت معرفة مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي والعلاقة بينها لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي، والجامعة على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي، وتأثر الرضا الوظيفي بالمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي.

١٣ - دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٣) هدفت توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، كما توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديداً من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، وعدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، وعدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز)، ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصلت الدراسة إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، وزيادة حدة الصراع داخل الجامعة، والتأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

التعليق على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة أمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: النوع الأول اهتم بموضوع تمكين العاملين بالمؤسسات، وعددها (٤) دراسات هي: دراسة (المالكي، ٢٠١١)، ودراسة (عبد الأمير، وعبد الرسول، ٢٠٠٨)، ودراسة (المهدي، ٢٠٠٧)، ودراسة (عطاري، وجبران، ٢٠٠٧)، واهتمت هذه الدراسات ببحث أبعاد ظاهرة التمكين، وبعضها ركز على علاقة التمكين ببعض النواتج الإيجابية مثل الالتزام التنظيمي والمهني، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية.

والنوع الثاني من الدراسات اهتم بالرضا الوظيفي بالمؤسسات وعلاقته

ببعض العوامل المؤثرة مثل الانتماء المهني والحوافز وغيرها، وعددها (٥) دراسات هي: دراسة (Mishra & Others, 2010)، ودراسة (Malik et al. 2010)، ودراسة (YunFeng, 2009)، ودراسة (سلامة، ٢٠٠٤)، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٠٣). أما النوع الثالث فقد تناول كل من التمكين والرضا الوظيفي، وعددها (٤) دراسات هي: دراسة (Bogler & Nir, 2012)، ودراسة (Arif & Ilyas, 2011)، ودراسة (Baker & Others, 2011)، ودراسة (آل حميدان، ٢٠١٠)، وتقع الدراسة الحالية ضمن هذا النوع من الدراسات، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة في جوانب عديدة لعل من أبرزها تناول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وعلاقتيهما بنوع الجنسية (سعودي - غير سعودي) ونوع الجامعة (عريقة - ناشئة)، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

ثانياً - الإطار النظري للدراسة

تناول الإطار النظري للدراسة الحالية الأسس النظرية لكل من التمكين والرضا الوظيفي على ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وجاء الإطار النظري في ثلاثة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول - تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

تناول الباحث في المحور الأول مفهوم التمكين، وأبعاده، وخصائصه، وخطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية، وآليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس، وأهمية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً - مفهوم التمكين: ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عنه زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية. وقد تبلور المفهوم؛ نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث وتحوله من التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، مما يترتب عليه من تغيير السلم

التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (أفندي، ٢٠٠٣: ٢). وظهرت تعريفات محدودة لمفهوم التمكين من قبل الباحثين والمختصين تبين أهمية المفهوم ودوره في بيئات العمل المختلفة، فمثلاً: عرفه (المهدي، ٢٠٠٧: ٩) بأنه "عملية منح المعلمين السلطة والصلاحيات لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم وتعلم الطلاب". وتطور المفهوم حتى أصبح المفهوم الحديث لتمكين المعلم يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم، ومشاركته في صنع القرارات المدرسية، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني للمعلم".

بينما عرف (Shackleton, 1995: 130) التمكين بأنه إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بمستوى أكبر للمعلمين في المؤسسات التربوية، ويعرف (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١٣٥) التمكين بأنه: تفويض للصلاحيات للمعلمين؛ ليتمكنوا من القيام بمهامهم دون الرجوع لمدراءهم أو لمن هم أعلى منهم. ويشير (أفندي، ٢٠٠٣: ٣) إلى تعريف التمكين بأنه مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وإعطاء المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم. ويستخلص (ملحم، ٢٠٠٦: ٢٠) أن التمكين هو إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا و مسلكيًا. ويعرف (أبو زيد، ٢٠١٠: ٤٩٩) التمكين النفسي بأنه شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد لدى المعلم نحو عمله ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك المعلم بأهمية عمله، وأن لديه الاستقلالية، والتأثير، والجدارية في إنجازه.

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها جميعاً تدور في فلك واحد يركز على

كون التمكين عملية تتضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم مزيداً من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية.

ومن خلال أدبيات التمكين، نجد أن هناك اتجاهين للتمكين: اتصالي وتحفيزي، فالاتجاه الاتصالي هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة إدارة ذاتية، واستقلالية في فرق العمل، أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، ويتجلى في الثقة على إنجاز المهام؛ حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويعطي للعمل قيمة مضافة، ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال، مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها، وتمكين القادة وتمكين الموهوبين، والمبدعين، وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي، والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي (ملحم، ٢٠٠٦: ٢١).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف تمكين أعضاء هيئة التدريس بأنه "مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، ومنحهم مزيداً من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم والثقة فيهم".

ثانياً - أبعاد التمكين: اختلف الباحثون في تحديد أبعاد ثابتة للتمكين فمثلاً يحدد كل من (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩: ٤٢) أبعاد التمكين في أربعة أبعاد أساسية هي:

١ - المعنى أو الإحساس بالجدوى: يعكس (المعنى) إحساساً بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة الهدف، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات، وقيم وسلوكيات عضو هيئة التدريس ويترادف مصطلح المعنى مع مصطلح المعنى المدرك.

٢ - المقدرة: وتشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد وهو اعتقاد عضو هيئة التدريس بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتيان الشخصي أو الفاعلية الذاتية.

٣ - حق الإرادة الشخصية: يعكس إحساسا بالحرية إزاء طريقة أداء أعضاء هيئة التدريس لعملهم ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، ويهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يشير مسألة تحديد فيما إذا كان سلوك عضو هيئة التدريس يدرك على أنه ذاتي التحديد.

٤ - التأثير: يعكس اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره وهو إدراك المستوى التي يمكن من خلاله العضو أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية والإدارية أو المعلوماتية في العمل.

وقد حددت دراسة (المهدي، ٢٠٠٧: ٢٣) ستة أبعاد لتمكين عضو هيئة التدريس، وهي على النحو التالي:

١ - صنع القرار Decision Making: ويشير إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة.

٢ - النمو المهني Professional Growth: ويعبر عن إدراك العاملين أن المؤسسة توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني والاستمرار في التعلم، وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم بالمؤسسة.

٣ - المكانة Status: وتشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه العاملون من الزملاء، وهذا الاحترام مرده أيضا المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العاملون والنتيجة عن دعم وتأييد أعمالهم من الآخرين.

٤ - فعالية الذات Self Efficacy: تشير إلى إدراك العاملين أن لديهم المهارة والقدرة على التأثير في تعلم الطلاب ومساعدتهم على التحصيل

والإنجاز. وإحساس عضو هيئة التدريس بالفعالية يحدد كمية الجهد الذي يبذله في التعليم ودرجة مثابرته عند مواجهة الصعوبات.

٥ - الاستقلالية Autonomy: وتشير إلى شعور العاملين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل وهذا التحكم والسيطرة يمكن العاملين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية.

٦ - التأثير Impact: يشير إلى إدراك العاملين أنهم قادرين على التأثير في الحياة المؤسسية.

ثالثاً - خصائص التمكين: يذكر كل من (المغربي ومرزوق، ٢٠١٠: ١٧) أن عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس تتسم بخصائص تميزها عن غيرها ومن أهمها:

١ - تبني ثقافة جديدة: ويتم ذلك من خلال تبني ثقافة عدم اللوم، فعندما تحدث مشكلة لأعضاء هيئة التدريس في العمل يجب أن تتناقش الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بشأن حلها، وليس بشأن من يلقون عليه اللوم.

٢ - تمكين أعضاء هيئة التدريس يركز على حلول أكثر المشكلات: ويتم ذلك من خلال مخاطبة قوة الأشخاص، والقدرات أكثر من العيوب وبذلك فان تمكين أعضاء هيئة التدريس توجه نشط نحو حل المشكلات و يعد تمكينهم مفهوم ايجابياً وليس سلبياً.

٣ - تمكين أعضاء هيئة التدريس مفهوم ديمقراطي: ويتم ذلك من خلال إعادة توزيع القوة بين الجميع بدلا من حصرها في يد مجموعة من الأفراد وبذلك تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.

٤ - تمكين أعضاء هيئة التدريس مفهوم تحفيزي: ويتم ذلك من خلال إشباع رغباتهم في السيطرة والتحكم، والشعور بالمسؤولية، ومنحهم حرية التصرف في صنع القرار، وبذلك تنفجر الطاقات الكامنة لأعضاء هيئة التدريس ليحققوا بذلك الإبداع والتفوق والتميز.

٥ - تمكين أعضاء هيئة التدريس يقوم بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة (فرق عمل ممكنة ذاتياً)، والتي تعطي أعضاء هيئة التدريس صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرار، وهي ضرورية لأداء متميز.

رابعاً - خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية:

يرى (Alpandr, 1991: 13-24) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

- ١ - وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها، وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.
- ٢ - تعريف الأفراد بكيفية الحصول على المواد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ٣ - إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.
- ٤ - إظهار الثقة في قدرة المسؤولين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.
- ٥ - زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.
- ٦ - تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

أما (العتيبي، ٢٠٠٥: ٣٣) فقد حدد خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسة التربوية في عشر خطوات هي:

- ١ - تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إذ لابد من تحديد وتوضيح أسباب تمكين عضو هيئة التدريس والحد من مستوى الغموض وشرح هيئة وشكل تمكينهم وتحديد بشكل دقيق مسؤولياتهم أثناء التنفيذ.
- ٢ - التغيير في سلوك المديرين: ونعني بذلك أن المدير بحاجة إلى تغيير دوره التقليدي السابق إلى الميسر والمدرّب للمعلمين لتحسين أدائهم من خلال زيادة قدراتهم والوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ القرار.

- ٣ - تحديد القرارات التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس من خلال تحديد أنواع وطبيعة القرارات التي سيشترك فيها أعضاء هيئة التدريس بشكل تدريجي وتقييم نوعية هذه القرارات بشكل يومي.
- ٤ - تكوين فرق العمل: فلا بد أن تتضمن جهود تمكين أعضاء هيئة التدريس استخدام أسلوب الفريق حتى يكون لأعضاء هيئة التدريس القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم من خلال العمل بشكل مباشر مع أعضاء آخرين.
- ٥ - المشاركة في المعلومات: لكي يمكن لأعضاء هيئة التدريس اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة التربوية ككل.
- ٦ - اختيار أعضاء هيئة التدريس المناسبين: يجب اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس المتقدمين للعمل.
- ٧ - توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين أعضاء هيئة التدريس، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة التربوية توفير برامج و مواد تدريبية كحل المشكلات، والاتصال، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني لهم.
- ٨ - الاتصال لتوصيل التوقعات: ويتم من خلال تحديد أهداف لأعضاء هيئة التدريس الممكنين التي يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.
- ٩ - وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لنجاح جهود تمكين أعضاء هيئة التدريس يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس بأهداف المؤسسة التربوية، حيث يجب أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع الأداء.

١٠ - عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكن عملية شاملة، وتأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة التربوية.

خامساً- آليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس: يحدد (أفندي، ٢٠٠٣: ٣٢) أهم آليات عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس في الآتي:

- ١ - تفويض السلطات والصلاحيات لهم.
 - ٢ - مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.
 - ٣ - تطوير نظم وقواعد وإجراءات للعمل.
 - ٤ - تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار.
- أما (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١٤٣) فيحدد أدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس في الآتي:

- ١ - التمكين من خلال إعطاء المعلومات: بأنه لا يكون هناك حجر أو احتكار للملفات التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار.
- ٢ - التمكين من خلال المعرفة: أي توصيل المعرفة وإثرائها لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٣ - التمكين من خلال الصلاحيات: ويتم من خلال إعطائهم الصلاحيات بالأصالة، وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات، أو تؤدي به الواجبات.
- ٤ - التمكين من خلال المكافآت: إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين، وإنما نتيجة له.

٥ - التمكين من خلال تدعيم الذات: ويقصد بذلك زيادة شعور أعضاء هيئة التدريس بقوة التأثير الذاتية لديهم من خلال الأدوار التي تعطى لهم.

٦ - التمكين من خلال تعميق الالتزام: يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني، وإرساء المؤسسات التربوية المتمكنة، ودعم التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس فيها مع التفريق بين الالتزام الداخلي والالتزام الخارجي.

سادساً - أهمية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات: يرى (أفندي، ٢٠٠٣: ٨) أن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للتمكين هي: حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، والحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة، وأهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق قدرات أعضاء هيئة التدريس الإبداعية والخلاقية، توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، وإعطاء أعضاء هيئة التدريس مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

ويضيف (ملحم، ٢٠٠٦: ١٣٠) أن نتائج وفوائد تمكين أعضاء هيئة التدريس ذات أبعاد متعددة تشمل كلاً من أعضاء هيئة التدريس الذين يستشعرون معنى الوظيفة والمهام التي يقومون بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة لهم السبيل لتنمية قدراتهم، وتحقيق ذاتهم، والشعور باحترام الإدارة لهم، وأما من ناحية المؤسسة التربوية فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس فيها يؤدي إلى تنمية المؤسسة التربوية بشكل أفضل، وقدرة أكبر على التطوير والتجديد، ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد؛ لأن عضو هيئة التدريس الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المؤسسة التربوية في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، بل من الممكن أن

يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المؤسسة التربوية وتحقيقها للتميز، والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة، ومن ناحية أخرى، فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس له نتائج ايجابية بالنسبة للطلاب أو المجتمع الذين يتمتعون التعامل مع معلم يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى مديره أو إلى النص الحرفي للتعليمات دون تفكير وتمعن.

بينما ذكر (السكرانه، ٢٠١٠: ٣٥٨) أنه لتمكين أعضاء هيئة التدريس مزايا وفوائد يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكينهم تتمثل في زيادة الإقبال على تدريب أعضاء هيئة التدريس، مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة وتحديد الأهداف، تزايد مساهمات وأفكار أعضاء هيئة التدريس بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية والتجديد والتطوير، وتوثيق علاقات عضو هيئة التدريس وتدعيمها من خلال عمل الفريق، ودعم القوة الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل، وزيادة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم ووظيفتهم، وتنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقليل فجوة الصراع والنزاع فيما بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.

ويؤكد (ملحم، ٢٠٠٦: ١١٠) أن هناك نتائج خاصة بتمكين عضو هيئة التدريس، وأن تمكينهم يحقق نتائج في غالبيتها إيجابية لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين أعضاء هيئة التدريس منها:

١ - تحقيق الانتماء: وتبين الكثير من أدبيات تمكين أعضاء هيئة التدريس أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للمعلم شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء ورغبته بالعمل.

٢ - المشاركة الفاعلة: تمكين أعضاء هيئة التدريس يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن تمكينهم تتميز بمستوى عالي من

- الفعالية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء عضو هيئة التدريس، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها.
- ٣ - تطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس: فتحسين مستوى أداء عضو هيئة التدريس ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تعبر عن تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس.
- ٤ - اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج تمكين أعضاء هيئة التدريس تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى عضو هيئة التدريس.
- ٥ - شعور عضو هيئة التدريس بمعنى الوظيفة: عضو هيئة التدريس الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه، ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة التربوية.
- ٦ - تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة

المحور الثاني - الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

تناول الباحث في المحور الثاني مفهوم الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وأساليب تنمية الرضا الوظيفي، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي: تباينت أفكار الباحثين حول تقديم تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى اختلاف نظرة المهتمين به وفقاً لطبيعة تخصصاتهم، ويلاحظ أن معظم هذه التعاريف تدور حول مشاعر الفرد تجاه عمله، فمثلاً: عرفه أبو شيخة بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والفنية المتعلقة بالوظيفة (أبو شيخة، ١٩٩٨: ١٣)، بينما

ذهب (عبد الخالق، ١٩٨٢: ٣٨) إلى التركيز على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، وعمله فتستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، وعلى نحو مشابه يعرفه المعمر بأنه: الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية (المعمر، ١٩٩٣: ١٩).

كما عرف آخرون الرضا الوظيفي بأنه شعور بالسرور ناتج عن إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيماً مهمة لديه، فالشخص قد يكون راضياً عن وظيفته عندما يدرك أن ما تحقّقه له يفوق قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كان الرضا أكبر (Wagner & Hollenbech, 1992: 48).

ويتضح من التعريفات السابقة أنها جميع تدور حول فكرة واحدة هي ما تحقّقه الوظيفة وتشبعه لدى الموظف من مشاعر، وحالة نفسية تجاه وظيفته، وتجعله مقبلاً على عمله بحماس وتزيد من كفاءته في العمل.

ثانياً - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: هناك عديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي منها عوامل مرتبطة بوظيفة بعينها، ولا ترتبط بتصميم هذه الوظيفة مثل: الأجر التنفيذي، والحوافز المادية، وعوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها في محوري الوظيفة الأفقي والرأسي مثل اكتساب المعرفة، والسيطرة الوظيفية، والنظرة الاجتماعية، والشعور بالإنجاز، واستغلال قدرات الفرد والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى الإداري للوظيفة، وهناك عوامل تنظيمية لا تترتب على قيام الفرد بوظيفة بعينها وغير مرتبطة بطبيعة الوظيفة وإن ارتبطت بسياسة المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي مثل ظروف العمل وإجراءات العمل والاتصالات (العويلي والشرقاوي، ٢٠٠٣: ١٨).

ويقسم البعض العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عوامل تتعلق ببيئة العمل، وعوامل تتعلق بمحتوى العمل على النحو التالي: (المغيدي، ١٩٩٦: ٦٤)

١ - عوامل تتعلق ببيئة العمل: وتشمل نظام المؤسسة، وسياساتها، وأسلوب الإشراف فيها، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والراتب وظروف العمل الاجتماعية والمادية، وقد أوضح هيرزبرج أن هذه العوامل لا تحقق الرضا عن العمل، وإنما هي الجسر الأساسي لتحقيق الرضا عن العمل لأن عدم تحسين ظروف العمل سوف يكون عائقاً قوياً يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين ظروف بيئة العمل لا يرقى إلى تحقيق الرضا، وإنما هو تهيئة ضرورية للعبور إلى مستوى الرضا الوظيفي.

٢ - عوامل تتعلق بمحتوى العمل: مثل ما يقوم به الفرد من عمل وما يسند إليه مثل: منحه المسؤولية، منحه فرصاً للإنجاز للإبداع للترقية للقيادة الحرة للتدريب للتعليم.

ثالثاً - أساليب تنمية الرضا الوظيفي: توجد مجموعة من الأساليب تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من أهمها:

١ - الإثراء الوظيفي: ترجع أهمية الإثراء الوظيفي في عملية زيادة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس إلى تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، والتجديد والابتكار في أدائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ومهاراته وأسلوب تعامله مع الآخرين، الأمر الذي يؤدي إلى شعور عضو هيئة التدريس بأهميته وقيمة دوره في المنظمة التي يعمل بها، مما يكسبه أكبر قدر من الرضا عن عمله في هذه المنظمة (العديلي، ١٩٩٣: ١١٧).

لقد وضع هارتمان وأولدهام Hackman & Oldham نموذجاً لتحقيق الإثراء الوظيفي سمي بنموذج الخصائص الوظيفية Characteristic Job ويتطلب هذا النموذج خمس خصائص رئيسة لتحقيق معدلات مرتفعة من الرضا هي: (Hockman & Oldham, 1976):

- تنوع المهارات Skill Variety ويعني ذلك مقدار ما تتطلبه الوظيفة من أنشطة ومهارات مختلفة.

- تحديد المهام Task Identity.

- أهمية المهمة .Task Significance.
- الاستقلالية Autonomy وخاصة في صنع القرارات وخطوات التنفيذ من قبل القائم بالعمل.
- التغذية المرتدة Feed back ويقصد بها ما يعود على العامل بعد أدائه لوظيفته.
- ٢ - المشاركة في صناعة القرار: تؤدي عملية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، لأنها تسهم في إيجاد الشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس إذا ما وجدوا أن هناك جزءاً من العدالة في صناعة القرار من قبل المديرين. (Roberson, 1999: 591). وتتخذ المشاركة في صناعة القرار ثلاثة أشكال هي؛ (Bottery, 1992: 165):
- المشاركة الزائفة Pseudo Participation: ويعنى ذلك ألا يسمح لعضو هيئة التدريس بصنع قرار حقيقي دائماً بل مجرد إبداء رأي.
- المشاركة الجزئية Partial Participation، وتكون المشاركة لها تأثير حقيقي على صناعة القرار.
- المشاركة الكاملة Full Participation: وتعنى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في صناعة القرار.
- ٣ - تنوع أساليب التعويض: يؤدي تنوع أساليب التعويض الخاصة بأعضاء هيئة التدريس دوراً كبيراً في عملية الرضا الوظيفي عن العمل خاصة وأن لكل فرد احتياجاته الخاصة التي ينبغي إشباعها لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتتوقف عملية تحديد نوع أسلوب التعويض أو المكافأة على قدرة وكفاءة المدير (Robbins, 200:206).
- ٤ - الأجور Salaries: للأموال دلالة مهمة نفسياً واقتصادياً واجتماعياً فكما أنها محل البيع والشراء، فهي أيضاً ترتبط بالمكانة والتقدير؛ حيث إن العديد من العاملين يهتمون كثيراً بما ينالونه من مرتبات، وأجور في المنظمة

ويربطون بينها وبين مكانتهم و قيمتهم فيها كما يقارنون بينهم وبين زملائهم في المنظمات الأخرى، ولا شك أنها تؤثر كثيراً على دافعية العاملين، ورضاهم ولذلك يجب أن يقنعوا بأن ما ينالونه من تعويض مالي لما يؤدونه من جهد ووقت يعتبر عادلاً (حسين، ٢٠٠٥: ١٠٣).

٥ - الأمان الوظيفي Job Security: يؤدي الأمان الوظيفي إلى تأكيد استقرار العاملين والتزامهم، فهم يكونون أكثر طواعية للمساهمة في العمل وأكثر رضا عندما لا يخشون فقدان وظائفهم أو وظائف أقرانهم وتختلف درجة الأمان الوظيفي باختلاف تبعية الجامعة التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس، فقد يتميز أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بأنهم ينتمون إلى بناء أكثر استقراراً تتضح فيه شروط التوظيف؛ نظراً لأن القوانين التي يخضعون لها تتسم بالاستقرار النسبي عن نظائهم في الجامعات الخاصة التي تتصف الإدارة فيها بشيء من الذاتية، فالاستغناء عن العاملين في القطاع الحكومي أمر ليس سهلاً وتحكمه قواعد وأنظمة العمل والخدمة المدنية التي تمنع الاستغناء عن أي عامل إلا لأسباب تأديبية يحددها النظام العام في الدولة (حسين، ٢٠٠٥: ٩٧-٩٨).

المحور الثالث - العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

أصبحت أدبيات الإدارة المعاصرة - والواقع العملي أيضاً في الكثير من المنظمات المتقدمة - ترتقي بمستويات الرضا، من خلال منح العاملين مزيداً من الحرية والاستقلالية والتمكين في العمل، الأمر الذي قد ينعكس عنه رضا عالٍ يؤدي إلى انتماء داخلي بدلاً من الانتماء الخارجي (Melhem, 2003: 17).

ويرى بيليت Pelit وزملاؤه أن تمكين الموظفين هو نشاط واسع المدى، وأن الطريقة التي يتم بها ممارسة أنشطة التمكين بالتوافق مع محتواه تسبب العلاقة الواضحة بين المهمة أو العمل موضع التمكين وبين الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظفون نتيجة لذلك (Pelit & Oterts, 2011: 785).

ومن ثم يلعب التمكين دوراً هاماً في تحسن الرضا الوظيفي من جوانب عديدة؛ فالمشاركة في صنع القرار - والتي تمثل إحدى الأبعاد الأساسية للتمكين - هي من أهم أساليب تنمية الرضا الوظيفي، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن تمكين الأعضاء يمثل إحدى العوامل الرئيسة المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسات المختلفة، فقد أظهرت دراسة بيليت Pelit وزملائه أن التمكين النفسي والسلوكي له تأثير دال إحصائياً على الرضا الوظيفي، وأن هذا التأثير يزداد عندما تزداد الدرجة العامة للتمكين النفسي والسلوكي معاً (Pelit & Others, 2011: 784).

كما توصلت دراسة (Gill, 2010: 113) إلى أنه كلما زادت مستويات التمكين زادت مستويات الرضا الوظيفي لدى الأعضاء في المنظمة، وتأسيساً على ما سبق تتوقع الدراسة الحالية وجود علاقة ايجابية وثيقة بين تمكين أعضاء هيئة التدريس وتقديرهم لمشاعر الرضا الوظيفي لديهم.

ثالثاً - الدراسة الميدانية

تناول هذا الجزء من الدراسة واقع التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وفق الإجراءات التالية:

أولاً- مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من الجامعات السعودية الحكومية وعددها (٢٤) جامعة حكومية، شملت عدد (١٢) جامعة حكومية عريقة، وعدد (١٢) جامعة حكومية ناشئة، وهي تلك الجامعات التي نشأت منذ عام ١٤٢٤هـ، ويعمل بالجامعات الحكومية (٨٢١٨) عضواً من السعوديين، كما يعمل بها (١١٧٧٢) عضواً من غير السعوديين، وجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة حسب نوعية الجامعة ونوعية الجنسية

النسبة المئوية	المجموع	نوعية الجنسية		نوعية الجامعة	
		غير سعودي	سعودي		
٧,٦٪	١٥٢٤	٥٢٥	٩٩٩	١- جامعة أم القرى	الجامعات العريقة
١,٧٪	٣٣٨	٥٢	٢٨٦	٢- الجامعة الإسلامية	
٥,٥٪	١٠٩٠	٣٦٥	٧٢٥	٣- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	
١٦,٢٪	٣٢٣٨	١٥٥٤	١٦٨٤	٤- جامعة الملك سعود	
١٤,١٪	٢٨١١	١٢٣٨	١٥٧٣	٥- جامعة الملك عبدالعزيز	
٢,٧٪	٥٤٨	٣١٣	٢٣٥	٦- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	
٣,٨٪	٧٥٥	٥٣٧	٢١٨	٧- جامعة الملك فيصل	
٦,٢٪	١٢٣٤	٩٤٣	٢٩١	٨- جامعة الملك خالد	
٤,٩٪	٩٧٣	٦١١	٣٦٢	٩- جامعة القصيم	
٤,٦٪	٩٢٢	٦٩٠	٢٣٢	١٠- جامعة طيبة	
٤,٥٪	٨٩٧	٧٤٩	١٤٨	١١- جامعة الطائف	
٣,٠٪	٦٠٩	١٠٠	٥٠٩	١٢- جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن	
٠,٤٪	٨٢	٦٧	١٥	١٣- جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية	
٧٥,١٪	١٥٠٢١	٧٧٤٤	٧٢٧٧	مجموع الجامعات العريقة	الجامعات الناشئة
٤,٨٪	٩٦١	٧٢٤	٢٣٧	١٤- جامعة جازان	
٣,١٪	٦٢٤	٥٦٥	٥٩	١٥- جامعة حائل	
١,٣٪	٢٦٤	٢٤٠	٢٤	١٦- جامعة الجوف	
١,٨٪	٣٦٢	٣٠٧	٥٥	١٧- جامعة تبوك	
٢,٠٪	٤٠٩	٣٦٢	٤٧	١٨- جامعة الباحة	
١,١٪	٢٢١	١٨٥	٣٦	١٩- جامعة نجران	
٠,٦٪	١٢١	١٠١	٢٠	٢٠- جامعة الحدود الشمالية	
١,٨٪	٣٥٥	٣٣٠	٢٥	٢١- جامعة شقراء	

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة حسب نوعية الجامعة ونوعية الجنسية

النسبة المئوية	المجموع	نوعية الجنسية		نوعية الجامعة
		غير سعودي	سعودي	
٢,٣٪	٤٥٤	٤٢٨	٢٦	٢٢- جامعة الخرج
٤,٨٪	٩٥٠	٥٦٢	٣٨٨	٢٣- جامعة الدمام
١,٢٪	٢٤٨	٢٢٤	٢٤	٢٤- جامعة المجمعة
٢٤,٩٪	٤٩٦٩	٤٠٢٨	٩٤١	مجموع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة
١٠٠,٠٪	١٩٩٩٠	١١٧٧٢	٨٢١٨	مجموع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العريقة والناشئة

المصدر: وزارة التعليم العالي، مركز إحصاءات التعليم العالي، إحصاءات الجامعات، ١٤٣٠-١٤٣١هـ.
Retrieved, April 18, 2012, <http://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information-affairs/HESC/Ehsaat/Docs/B1430-1431-5-1.html>

ثانياً - عينة الدراسة:

عمد الباحث لاختيار عدد (١٠) جامعات حكومية بنسبة ٤١,٦٪ من إجمالي عدد الجامعات، وقد شملت العينة (٥) جامعات عريقة، ضمت عدد (٤٥٠٥) أعضاء من السعوديين، وعدد (٤٧٩٠) عضواً من غير السعوديين كما شملت العينة (٥) جامعات ناشئة، ضمت (٤١١) عضواً من السعوديين، وعدد (٢٠٠٥) أعضاء من غير السعوديين، وجدول رقم (٢) يبين ذلك.

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة حسب نوعية الجامعة ونوعية الجنسية

النسبة المئوية	المجموع	نوعية الجنسية		نوعية الجامعة
		غير سعودي	سعودي	
٩,٣٪	١٠٩٠	٣٦٥	٧٢٥	١- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٢٧,٧٪	٣٢٣٨	١٥٥٤	١٦٨٤	٢- جامعة الملك سعود

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة حسب نوعية الجامعة ونوعية الجنسية

النسبة المئوية	المجموع	نوعية الجنسية		نوعية الجامعة
		غير سعودي	سعودي	
٢٤,٠ %	٢٨١١	١٢٣٨	١٥٧٣	٣- جامعة الملك عبدالعزيز
١٠,٥ %	١٢٣٤	٩٤٣	٢٩١	٤- جامعة الملك خالد
٧,٩ %	٩٢٢	٦٩٠	٢٣٢	٥- جامعة طيبة
٧٩,٤ %	٩٢٩٥	٤٧٩٠	٤٥٠٥	مجموع الجامعات العريقة
٨,٢ %	٩٦١	٧٢٤	٢٣٧	١- جامعة جازان
٥,٤ %	٦٢٤	٥٦٥	٥٩	٢- جامعة حائل
٣,٠ %	٣٦٢	٣٠٧	٥٥	٣- جامعة تبوك
١,٨ %	٢٢١	١٨٥	٣٦	٤- جامعة نجران
٢,٢ %	٢٤٨	٢٢٤	٢٤	٥- جامعة المجمعة
٢٠,٦ %	٢٤١٦	٢٠٠٥	٤١١	مجموع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة
١٠٠,٠ %	١١٧١١	٦٧٩٥	٤٩١٦	مجموع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العريقة والناشئة

تألفت عينة الدراسة من (٢٦٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بنسبة (٢,٢٪) من إجمالي (١١٧١١) عضو هيئة تدريس بالجامعات العشرة المختارة، ويمكن وصف العينة من خلال متغيري الدراسة وهما نوعية الجامعة (عريقة - ناشئة) وجنسية عضو هيئة التدريس (سعودي - غير سعودي)، على النحو الآتي:

١ - الجامعة:

يحدد جدول رقم (٣) عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوعية الجامعة (عريقة - ناشئة).

جدول رقم (٣)

مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة (عريقة - ناشئة)

الجامعات العريقة	العدد	النسبة المئوية	الجامعات الناشئة	العدد	النسبة المئوية
١- جامعة الملك خالد	٢٣	٩,٢%	١- جامعة جازان	٦٢	٢٤,٨%
٢- جامعة الإمام محمد بن سعود	٢٠	٨%	٢- جامعة المجمعة	٣٦	١٤,٤%
٣- جامعة طيبة	٢٠	٨%	٣- جامعة تبوك	٢٥	٨%
٤- جامعة الملك سعود	٢٠	٨%	٤- جامعة حائل	١٩	٧,٦%
٥- جامعة الملك عبد العزيز	١٥	٦%	٥- جامعة نجران	٢٠	٧,٦%
المجموع	٩٨	٣٩,٢%	المجموع	١٥٢	٦٠,٨%
المجموع الكلي = ٢٦٠ عضواً					

تشير نتائج جدول رقم (٣) إلى أن نسبة (٣٩,٢%) من مجتمع الدراسة ينتسبون إلى الجامعات العريقة، بينما نسبة (٦٠,٨%) ينتسبون للجامعات الناشئة، مما يدل على ارتفاع نسبة الأعضاء الذين ينتسبون إلى الجامعات العريقة، وربما يرجع ذلك إلى وفرة الخدمات في المدن التي توجد بها تلك الجامعات، مما يجعلها أداة جذب لعمل أعضاء هيئة التدريس بها.

٢ - جنسية عضو هيئة التدريس:

يحدد جدول رقم (٤) عينة الدراسة وفقاً لمتغير جنسية أعضاء هيئة التدريس (سعودي - غير سعودي).

جدول رقم (٤)

مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير جنسية عضو هيئة التدريس سعودي - غير سعودي

جنسية عضو هيئة التدريس	العدد	النسبة المئوية
سعودي	٧٢	٢٧,٧%
غير سعودي	١٨٨	٧٢,٣%
المجموع	٢٦٠	١٠٠%

تشير نتائج جدول رقم (٤) إلى أن نسبة (٢٧,٧٪) من مجتمع الدراسة من السعوديين، وتعتبر نسبة قليلة بالمقارنة بنسبة غير السعوديين البالغ نسبتهم (٧٢,٣٪)، مما يدل على أن الجامعات السعودية بحاجة تنمية الكوادر الوطنية من أعضاء هيئة التدريس.

٣ - مجموعات الدراسة:

يحدد جدول رقم (٥) مجموعات الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والجامعة.

جدول رقم (٥)

مجموعات الدراسة وفقاً لمتغيري الجنسية والجامعة

م	المجموعات	العدد	النسبة المئوية
١	سعوديون في الجامعات العريقة	٤٢	١٦,٢٪
٢	سعوديون في الجامعات الناشئة	٣٠	١١,٥٪
٣	غير سعوديين في الجامعات العريقة	٥٦	٢١,٥٪
٤	غير سعوديين في الجامعات الناشئة	١٣٢	٥٠,٨٪
	المجموع	٢٦٠	١٠٠٪

تشير نتائج جدول رقم (٥) إلى أنه تم تقسيم المشاركين في الدراسة إلى أربع مجموعات فرعية؛ في ضوء متغيري: جنسية العضو، ونوع الجامعة، الأولى وتشمل أعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات العريقة، وعددهم (٤٢) ويمثلون نسبة (١٦,٢٪)، والثانية وتشمل أعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات الناشئة، وعددهم (٣٠) ويمثلون نسبة (١١,٥٪)، والثالثة وتشمل أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بالجامعات العريقة، وعددهم (٥٦) ويمثلون نسبة (٢١,٥٪)، والرابعة وتشمل أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بالجامعات الناشئة، وعددهم (١٣٢) ويمثلون نسبة (٥٠,٨٪).

ثالثاً - أداة البحث:

١ - وصف الاستبانة: تكونت الصورة النهائية للاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الأول يتكون من ثلاثين فقرة تقيس متغير التمكين، والثاني يتكون من خمس وعشرين فقرة تقيس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأمام كل فقرة خمس استجابات (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - لا يحدث)، أما الجزء الثالث فيتعلق بمقترحات تطوير تمكين أعضاء هيئة التدريس، ودعم الرضا الوظيفي لهم.

٢ - صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة، باستخدام الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل درجة في فقرة والدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه الفقرة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ما بين (٠,٧٨١ : ٠,٥٣٢)، وجميعها معاملات ارتباط موجبة وتنفوق الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠١).

٣ - ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل "ألفا"، وقد تراوحت قيم معاملات "ألفا" لفقرات متغير التمكين عند حذف درجة الفقرة ما بين (٠,٩٢٧ : ٠,٩٢١) وجميعها قيم أقل من قيمة معامل الثبات للمقياس ككل والتي بلغت (٠,٩٢٨)، كما تراوحت قيم معاملات "ألفا" لفقرات الرضا الوظيفي عند حذف درجة الفقرة ما بين (٠,٨٣٥ : ٠,٨١٦)، وجميعها قيم أقل من قيمة معامل الثبات للمقياس ككل، والتي بلغت (٠,٨٣٦)، أما صدق الاستبانة فتم التحقق منه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين اقترحوا تصنيف فقرات الاستبانة تحت (١٢) محوراً، وللتحقق من ذلك تم استخدام التحليل العاملي مع تحديد العوامل المراد استخلاصها في اثني عشر عاملاً؛ حيث تشبعت ثلاثون فقرة بعامل التمكين، وتشبعت خمس وعشرين فقرة بعامل الرضا الوظيفي، وجميعها جوهرية، وهذا يعني أن جميع فقرات الاستبانة تقيس عاملين فقط هما: التمكين والرضا الوظيفي، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل العاملي لتشبع فقرات الاستبانة بعواملها

العوامل		مسلسل	العوامل		مسلسل
(الرضا الوظيفي)	(التمكين)		(الرضا الوظيفي)	(التمكين)	
٠,٧٢٥	٠,١٢٣	٣١	٠,١٥٤	٠,٦٥٣	١
٠,٧٨٩	٠,١٣٤	٣٢	٠,٠٢٣	٠,٦٥٣	٢
٠,٧٢١	٠,١٥١	٣٣	٠,٢٩٣	٠,٤٦٤	٣
٠,٨٣٠	٠,٢٧٣	٣٤	٠,٠٦١	٠,٨٨٩	٤
٠,٨٥٠	٠,١٩٨	٣٥	٠,٢١٣	٠,٦٢٧	٥
٠,٨١٠	٠,١٣٦	٣٦	٠,٠٩٠	٠,٨٤٣	٦
٠,٨٦١	٠,٢٠٨	٣٧	٠,١٨٠	٠,٧٤٠	٧
٠,٨٧٨	٠,٠٧١	٣٨	٠,٢٣٦	٠,٨٠٩	٨
٠,٨٦٦	٠,٠١٤	٣٩	٠,٢٣١	٠,٧٧٥	٩
٠,٨٠٠	٠,١٢٤	٤٠	٠,١٦١	٠,٧٩٦	١٠
٠,٨٤٣	٠,٢٠٩	٤١	٠,١٥٢	٠,٨٩٩	١١
٠,٨٤٥	٠,٢٧٠	٤٢	٠,٠٩٦	٠,٨٧٠	١٢
٠,٧٥٨	٠,٢٥٩	٤٣	٠,٠١٨	٠,٩٠٩	١٣
٠,٨٤٧	٠,٢٩١	٤٤	٠,٠٧٢	٠,٨٨٠	١٤
٠,٨٥٨	٠,٠٦٥	٤٥	٠,٠٣٤	٠,٨٩٠	١٥
٠,٨٣٩	٠,٢٤٨	٤٦	٠,٠١٤	٠,٩١٧	١٦
٠,٨٨٩	٠,١٤١	٤٧	٠,٠٤٠	٠,٨٤٨	١٧
٠,٨٦٩	٠,٢٤٣	٤٨	٠,٠٤٥	٠,٨٢٩	١٨
٠,٩٠٧	٠,٢١٥	٤٩	٠,١٧٥	٠,٧٧٤	١٩
٠,٨٧٠	٠,٠٥١	٥٠	٠,١٨٥	٠,٨٣٨	٢٠
٠,٨٣٦	٠,٢٥٦	٥١	٠,٠١١	٠,٨٣٥	٢١
٠,٨٠٤	٠,١٩٨	٥٢	٠,١٠٩	٠,٧٥٦	٢٢
٠,٨٩٤	٠,٢٢٩	٥٣	٠,٠٠٧	٠,٨٤٨	٢٣

تابع/ جدول رقم (٦)

نتائج التحليل العاملي لتشبع فقرات الاستبانة بعواملها

العوامل		مسلسل	العوامل		مسلسل
(الرضا الوظيفي)	(التمكين)		(الرضا الوظيفي)	(التمكين)	
٠,٩٠٢	٠,١٢٢	٥٤	٠,٢٦٩	٠,٧٥٥	٢٤
٠,٨٠٤	٠,٠٨٩	٥٥	٠,٢٠٥	٠,٨٠٠	٢٥
نسبة التباين = ٧٠,٠٩٣			٠,١٤٠	٠,٨٤٤	٢٦
			٠,٠٠٦	٠,٨٤٣	٢٧
			٠,٢٧٢	٠,٧٢٠	٢٨
			٠,٢٦٧	٠,٧٥٠	٢٩
			٠,٢٥٢	٠,٧٠٣	٣٠
			نسبة التباين = ٦٣,١٦٨		

يتضح من جدول رقم (٦) ما يلي:

١ - أن العامل الأول الناتج من التحليل العاملي قد ساهم بنسبة (٦٣,١٥٨٪) من قيمة التباين الكلي وقد تشبعت عليه ثلاثون فقرة تشبعاً موجباً وجوهرياً، ومن ثم فهو يعد عاملاً أحادي القطب يطلق عليه (عامل التمكين).

٢ - أن العامل الثاني ساهم بنسبة (٧٠,٠٩٣٪) من قيمة التباين الكلي، ومن ثم فهي نسبة كافية لقبول هذا العامل، وقد تشبعت عليه (٢٥ فقرة) تشبعاً موجباً وجوهرياً، ومن ثم فهو يعد عاملاً أحادي القطب يطلق عليه (الرضا الوظيفي).

رابعاً - الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية لنتائج الدراسة، واستُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١ - حساب النسب المئوية التكرارية.
- ٢ - حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.
- ٣ - التحليل العاملي الاستكشافي.
- ٤ - اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات.
- ٥ - معامل الارتباط.

خامساً - نتائج الدراسة وتفسيرها:

١- إجابة السؤال الأول: ما مدى تأثير كل من: الجنسية (سعودي - غير سعودي) ونوع الجامعة (عريقة - ناشئة) على مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات السعودية؟

يوضح جدول رقم (٧) نتائج اختبار "ت" والمتوسط والانحراف المعياري بين متغيري الجنسية وتصنيف الجامعة.

جدول رقم (٧)

المتوسط والانحراف المعياري وقيمة ت بين متغيري الجنسية والجامعة

المقارنات	المجموعات	ن	م	ع	د.ح	(ت)	الدلالة
(١) × (٢)	١- سعودي في جامعة عريقة	٤٢	١٤٣,٧٦	٢,٢٦١	٧٠	٢٥,٩٥٤	دالة
	٢- سعودي في جامعة ناشئة	٣٠	١٢٠,٧٢	٤,٧٦٩			
(١) × (٣)	١- سعودي في جامعة عريقة	٤٢	١٤٣,٧٦	٢,٢٦١	٩٦	٥٨,٦٣٥	دالة
	٢- غير سعودي في جامعة عريقة	٥٦	٧٧,٤٦	٧,٠٥٣			
(١) × (٤)	١- سعودي في جامعة عريقة	٤٢	١٤٣,٧٦	٢,٢٦١	١٧٢	٧٤,٦١٠	دالة
	٤- غير سعودي في جامعة ناشئة	١٣٢	٤٥,٩٩	٨,٣٨١			
(٢) × (٣)	٢- سعودي في جامعة ناشئة	٣٠	١٢٠,٧٢	٤,٧٦٩	٨٤	٢٥,٣٦٦	دالة
	٣- غير سعودي في جامعة عريقة	٥٦	٧٧,٤٦	٧,٠٥٣			
(٢) × (٤)	٢- سعودي في جامعة ناشئة	٣٠	١٢٠,٧٢	٤,٧٦٩	١٦٠	٣٨,٨٥١	دالة
	٤- غير سعودي في جامعة ناشئة	١٣٢	٤٥,٩٩	٨,٣٨١			
(٣) × (٤)	٣- غير سعودي في جامعة عريقة	٥٦	٧٧,٤٦	٧,٠٥٣	١٨٦	٢٤,٦٣٤	دالة
	٤- غير سعودي في جامعة ناشئة	١٣٢	٤٥,٩٩	٨,٣٨١			

يتضح من جدول رقم (٧) ما يلي:

١ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات العريقة والسعوديين في الجامعات الناشئة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢٥,٩٥٤) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المزايا المتوافرة بالجامعات العريقة مقارنة بالجامعات الناشئة مثل: توفير جو من الاستقلالية في العمل، البدلات المادية الأكثر، والاهتمام بتمية الأعضاء أكاديمياً ومهنياً، من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات والندوات والمشاركة فيها، وقربها من مناطق العاصمة والأماكن المقدسة حيث ارتفاع مستوى المعيشة والمستوى الاجتماعي والاقتصادي ومثل هذه الميزات توجد معنأً وقيمة لكل من يعمل من الأعضاء السعوديين بالجامعات العريقة؛ بل تجعلهم أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر انسجاماً، ويُعد ذلك أحد أبعاد التمكين.

٢ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات العريقة وغير السعوديين في الجامعات العريقة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٥٨,٦٣٥) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١). ولعل ذلك راجع إلى أن الجامعات العريقة لا تزال تُركّز سلطاتها الإدارية والأكاديمية في أيدي الأعضاء السعوديين.

٣ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات العريقة وغير السعوديين في الجامعات الناشئة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٧٤,٦١٠) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١). وتُعد هذه النتيجة منطقية جداً ومتماشية مع النتيجتين السابقتين؛ فالمجموعة الأولى من أعضاء هيئة التدريس السعوديين (حيث تتركّز السلطة الإدارية

والأكاديمية في أيديهم) في الجامعات العريقة (ذات المزايا العديدة)، والمجموعة الثانية المقابلة من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين (حيث يُفوضون في بعض جوانب السلطة) في الجامعات الناشئة (الأقل في المزايا).

٤ - يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات الناشئة وغير السعوديين في الجامعات العريقة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات الناشئة حيث بلغت قيمة (ت) (٢٥,٣٦٦) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث إن المجموعة الأولى من أعضاء هيئة التدريس السعوديين (حتى وهم يعملون في الجامعات الناشئة) أكثر إحساساً بوجود الغاية من الأعضاء غير السعوديين (مع أنهم يعملون في الجامعات العريقة)؛ فعمل المجموعة الثانية مؤقت، مهما طالّت فترات تعاقد بعض أعضائها، بخلاف المجموعة الثانية فعملها دائم ومرتبّط بالوطن، ويُعدُّ الإحساس بالمبرر والغاية بشكل دائم مظهراً من مظاهر التمكين.

٥ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات الناشئة وغير السعوديين في الجامعات الناشئة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات الناشئة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٣٨,٨٥١) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١). وربما يرجع ذلك إلى المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الناشئة؛ حيث تعطي صلاحيات أكثر للأعضاء السعوديين من الأعضاء غير السعوديين، كما يظهر مناخها التنظيمي ثقة في الأعضاء السعوديين عن الأعضاء غير السعوديين، ويُتاح لأفراد المجموعة الأولى فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بكافة الجوانب الجامعية، ويُعتبر ذلك من مظاهر التمكين (العديلي، ناصر، ١٩٩٣: ١٨٨؛ الحارثي، ١٤٣٠هـ: ١١٣).

٦ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: غير السعوديين في الجامعات العريقة وغير السعوديين في الجامعات الناشئة

لصالح مجموعة غير السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢٤,٦٣٤) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١)، وربما يرجع ذلك إلى كثرة المزايا المتوافرة بالجامعات العريقة التي قد يحصل عليها أو يستفيد منها غير السعوديين مقارنة بزملائهم بالجامعات الناشئة مثل: بعض البدلات المادية، والمشاركة في حضور المؤتمرات والندوات التي تعقد بالمدن الكبرى بالملكة، وتفضيل الإقامة في بعض المناطق مثل العاصمة ومكة والمدينة وجدة؛ حيث توافر الخدمات وجودتها من صحة وتعليم لهم ولأسرهم، ومثل هذه الميزات وغيرها تجعل المتعاقدين بالجامعات العريقة أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر انسجاماً من زملائهم المتعاقدين بالجامعات الناشئة، ويُعد ذلك بعداً من أبعاد التمكين.

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى وجود تأثير لكل من متغيري الدراسة (نوعية الجنسية - ونوعية الجامعة) على مستوى التمكين. وتعد هذه النتيجة ذات خصوصية للدراسة الحالية، نظراً لطبيعة الدراسة وذلك مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، والتي ركزت على دراسة التمكين وعلاقته بنوعية أخرى من المتغيرات مثل: الخبرة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والمستوى التعليمي، والرتبة الأكاديمية (سلامة، ٢٠٠٤)، والكفاءة الذاتية (عطاري، وجبران، ٢٠٠٧)، وبعض المتغيرات الديموغرافية (المهدي، ياسر، ٢٠٠٧)، والعمل الجماعي (عبد الأمير، وعبد الرسول، ٢٠٠٨)، والفعالية التنظيمية (المالكي، ٢٠١١).

٢- إجابة السؤال الثاني: وينص على أنه: ما مدى تأثير كل من: الجنسية (سعودي - غير سعودي) ونوع الجامعة (عريقة - ناشئة) على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات السعودية؟

يوضح جدول رقم (٨) نتائج اختبار "ت" والمتوسط والانحراف المعياري في متغير الرضا الوظيفي، وتأثره بجنسية عضو هيئة التدريس وتصنيف الجامعة.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسط درجات المجموعات في متغير الرضا الوظيفي باختلاف كل من: جنسية عضو هيئة التدريس (سعودي- غير سعودي) وتصنيف الجامعة (عريقة - ناشئة)

المقارنات	المجموعات	ن	م	ع	د.ج	(ت)	الدلالة
(١) × (٢)	١- سعودي في جامعة عريقة	٤٢	١٢٢,٧٤	١,٩١٤	٧٠	١٨,٧٧٩	دالة
	٢- سعودي في جامعة ناشئة	٣٠	١٠٤,٠٥	٥,٨٧١			
(١) × (٣)	١- سعودي في جامعة عريقة	٤٢	١٢٢,٧٤	١,٩١٤	٩٦	٢١,٤٣٥	دالة
	٣- غير سعودي في جامعة عريقة	٥٦	٩٦,٨٤	٧,٦٤٤			
(١) × (٤)	١- سعودي في جامعة عريقة	٤٢	١٢٢,٧٤	١,٩١٤	١٧٢	٤٨,١٥٩	دالة
	٤- غير سعودي في جامعة ناشئة	١٣٢	٧٣,١٣٦	٦,٥٧٥			
(٢) × (٣)	٢- سعودي في جامعة ناشئة	٣٠	١٠٤,٠٥	٥,٨٧١	٨٤	٣,٨٢٨	دالة
	٣- غير سعودي في جامعة عريقة	٥٦	٩٦,٨٤	٧,٦٤٤			
(٢) × (٤)	٢- سعودي في جامعة ناشئة	٣٠	١٠٤,٠٥	٥,٨٧١	١٦٠	١٩,٨٥٠	دالة
	٤- غير سعودي في جامعة ناشئة	١٣٢	٧٣,١٣٦	٦,٥٧٥			
(٣) × (٤)	٣- غير سعودي في جامعة عريقة	٥٦	٩٦,٨٤	٧,٦٤٤	١٨٦	٢١,٥١٤	دالة
	٤- غير سعودي في جامعة ناشئة	١٣٢	٧٣,١٣٦	٦,٥٧٥			

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلي:

١ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات العريقة والسعوديين في الجامعات الناشئة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (١٨,٧٧٩) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١). وقد يرجع ذلك إلى أن المزايا المتوافرة بالجامعات العريقة - والمشار إليها سابقاً - تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين.

٢ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات العريقة وغير السعوديين في الجامعات العريقة لصالح

مجموعة السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢١,٤٣٥) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١)، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات العريقة أكثر تمكيناً - وهو ما أكدته النتيجة الثانية من نتائج الإجابة عن السؤال الثاني - من الأعضاء غير السعوديين في نفس الجامعات، وبالتالي فإن أفراد المجموعة الأولى أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي عن أفراد المجموعة الثانية.

٣ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات العريقة وغير السعوديين في الجامعات الناشئة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٤٨,١٥٩) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١). وتُعدُّ هذه النتيجة منطقية جداً ومتماشية مع النتيجتين السابقتين؛ فالمجموعة الأولى من أعضاء هيئة التدريس السعوديين (أكثر تمكيناً) في الجامعات العريقة (ذات المزايا العديدة)، والمجموعة الثانية المقابلة من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين (حيث أقل تمكيناً) في الجامعات الناشئة (الأقل في المزايا)، ومن ثم كان أفراد المجموعة الثانية أقل في مستوى الرضا الوظيفي من أفراد المجموعة الأولى.

٤ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات الناشئة وغير السعوديين في الجامعات العريقة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات الناشئة حيث بلغت قيمة (ت) (٣,٨٢٨) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١). ويمكن تفسير هذه النتيجة على ضوء نوعية عمل الأعضاء وهل هو عمل دائم أو لفترة معينة؟ وما هو عدد ميزات الوظيفة؟ وما نوعية هذه المزايا؟ والإجابة عن هذه الأسئلة تساعد في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وحيث إن أفراد المجموعة الأولى من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذوي العمل الدائم، والأكثر استقراراً مهنيّاً وأسريّاً؛ والأكثر

ميزة من حيث العدد والتنوع؛ فهم أعلى في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي، مقارنة بأفراد المجموعة الثانية من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين ذوي العمل لفترة محددة، قد يتم التجديد بعدها لفترة أخرى وقد لا يتم، وهم عرضة لعدم الاستقرار المهني والأسري، كما أنهم الأقل في الميزات.

٥ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات مجموعتي: السعوديين في الجامعات الناشئة وغير السعوديين في الجامعات الناشئة لصالح مجموعة السعوديين في الجامعات الناشئة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (١٩,٨٥٠) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١). وواضح من هذه النتيجة انسجامها العام مع النتائج السابقة.

٦ - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات مجموعتي: غير السعوديين في الجامعات العريقة وغير السعوديين في الجامعات الناشئة لصالح مجموعة غير السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢١,٥١٤)، وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١)، وتتسجم هذه النتيجة مع النتيجة الأولى؛ حيث إن المزايا المتوافرة بالجامعات العريقة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى وجود تأثير لكل من متغيري الدراسة (نوعية الجنسية - ونوعية الجامعة) في مستوى الرضا الوظيفي. وتعد هذه النتيجة أيضاً ذات خصوصية للدراسة الحالية، مقارنة بالدراسات السابقة، والتي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات المختلفة.

٣ - إجابة السؤال الثالث: ما مدى ارتباط التمكين بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات السعودية؟

يوضح جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين درجات كل من: التمكين والرضا الوظيفي لدى مجموعات الدراسة المختلفة.

جدول رقم (٩)

نتائج معاملات الارتباط بين درجات كل من: التمكين والرضا الوظيفي
لدى مجموعات الدراسة المختلفة

بيان المجموعة	ن	ج.د	ر	الدلالة
١ سعوديون في الجامعات العريقة	٤٢	٤٠	٠,٦١٣	دالة
٢ سعوديون في الجامعات الناشئة	٣٠	٢٨	٠,٥٥٤	دالة
٣ غير سعوديين في الجامعات العريقة	٥٦	٥٤	٠,٩٨٠	دالة
٤ غير سعوديين في الجامعات الناشئة	١٣٢	١٣٠	٠,٩٣٦	دالة
المجموع	٢٦٠	٢٥٨	٠,٩٢٥	دالة

يتضح من جدول رقم (٩) ما يلي:

١ - يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات التمكين والرضا الوظيفي لدى مجموعة أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٣) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١).

٢ - يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات التمكين والرضا الوظيفي لدى مجموعة أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات الناشئة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٤) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١).

٣ - يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات التمكين والرضا الوظيفي لدى مجموعة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في الجامعات العريقة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٨٠) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١).

٤ - يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات التمكين والرضا الوظيفي لدى مجموعة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في الجامعات

الناشئة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٣٦) وهي تفوق مستوى الدلالة عند مستوى (٠,٠١).

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى أن التمكين يرتبط ارتباطاً قوياً بالرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Bogler & Nir, 2012)، ودراسة (Baker & Others, 2011)، ودراسة (المالكي، ٢٠١١)، ودراسة (آل حميدان، ٢٠١٠)، ودراسة (المهدي، ياسر، ٢٠٠٧)، ودراسة (Bogler & Somech, 2004)، ودراسة (سلامة، ٢٠٠٤)، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٠٣). وربما تفسر هذه النتيجة بأنه عندما يتم تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة سواء كانت تلك الجامعة عريقة أو ناشئة وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية واتخاذ القرارات مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم؛ كلما ازداد معه رضاهم الوظيفي عن العمل غير أن مصدر التمكين يختلف حسب جنسية عضو هيئة التدريس (سعودي - غير سعودي) ونوعية الجامعة (عريقة - ناشئة).

٤ - إجابة السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتمكين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم؟

جاء التصور المقترح في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى ما خلصت به الدراسة من إطارها النظري، مع إضافة بعض العناصر التي تطلبها بناء التصور المقترح.

وقد تضمن التصور المقترح عدة عناصر هي: أهداف التصور المقترح، ومنطلقاته، وعمليات وإجراءات تطبيقه وكذلك آليات تنفيذ التصور المقترح، والمعوقات المتوقعة وسبل التغلب عليها، وفيما يأتي تناول كل منها بالتفصيل:

أ - أهداف التصور المقترح:

- إبراز أهمية توجه الجامعات السعودية (العريقة والناشئة) في الأخذ بعملية التمكين ومحاولات تحقيق الرضا الوظيفي.

- بيان أهمية التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- بيان آليات التمكين في الجامعات السعودية.
- العمل على التحسين المستمر لعملية تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لضمان استمرارية تحقق الرضا الوظيفي.

ب - منطلقات التصور المقترح:

١ - منطلقات نظرية؛ وتتمثل في:

- أصبحت عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس تؤدي دوراً مهماً في تحسين الرضا الوظيفي.
- يتطلب مفهوم "تمكين أعضاء هيئة التدريس" تبني ثقافة جديدة، وهو مفهوم ديمقراطي وتحفيزي.
- إن فوائد تمكين أعضاء هيئة التدريس ذات أبعاد متعددة تشمل كلاً من الجامعات وأعضاء هيئة التدريس.
- ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه مجموع مشاعر عضو هيئة التدريس تجاه عمله.

٢ - منطلقات ميدانية؛ وهي تلك المنطلقات ذات العلاقة بنتائج الدراسة الميدانية، وتتمثل في:

- يتطلب تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية دعمها بالعديد من المزايا مثل: توفير مناخ الاستقلالية في العمل، بدلات مادية أكثر، اهتمام بتمتية الأعضاء أكاديمياً ومهنياً.
- العمل بمبدأ تفويض السلطات بالجامعات السعودية مهم جداً للاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في مجال التطوير الجامعي.
- يرتبط تحقيق الرضا الوظيفي ومستواه بنظم التعاقد والأجور والعمل المتبعة بالجامعات السعودية.

- ثمة بعض العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية، بعضها يتعلق ببيئة العمل، والبعض الآخر يتعلق بمحتوى العمل.
- وثمة مجموعة من الأساليب تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية مثل: الإثراء الوظيفي، والمشاركة في صناعة القرار، وتنوع أساليب التعويض، والأجور، والأمان الوظيفي.
- ومن هنا؛ يعد التمكين مفهوما إجرائيا يمكن تطبيقه بالجامعات السعودية من خلال بعض الآليات.
- ٣ - منطلقات محلية؛ بالإضافة إلى المنطلقات النظرية والميدانية، توجد بعض المنطلقات المحلية ذات الصلة بواقع الجامعات السعودية وتتمثل في:
- إعطاء مزيد من الاستقلالية للجامعات السعودية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.
- تنويع البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية، وزيادة التخصصات في المجالات المعتمدة القائمة على احتياجات البيئة المحلية التي تخدها.
- دعم البحث العلمي وقواعد المعلومات اللازمة بالجامعات السعودية لمواكبة المعايير العالمية في تقويم مسيرة البرامج الأكاديمية ومدى ملاءمتها لظروف واحتياجات ومتطلبات المجتمع.
- تنويع مؤسسات التعليم الجامعي نفسها من خلال إنشاء الكليات أو الجامعات المتخصصة، وكليات المجتمع، وكليات التعليم عن بعد، والجامعات المفتوحة، والكليات الجامعية.
- زيادة برامج الدراسات العليا ببعض الجامعات السعودية، وإفساح المجال للبرامج التخصصية والخدمات الإشرافية المشتركة بين الجامعات السعودية.

- تنمية القدرات المالية الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي بما يحقق لها قدراً مناسباً من الاعتماد على الذات في تمويل خدماتها العلمية على المدى المتوسط أو المدى البعيد.
- تطوير معايير القبول بمؤسسات التعليم الجامعي مع الاستفادة من تجارب الدول الأكثر تقدماً في ذلك كاختبارات القبول الوطنية، والاختبارات المقننة للقدرات والاستعدادات والميول ونحوها، مع العناية بالسجل الشخصي الدائم كإحدى الوسائط في ذلك.
- العناية بتهيئة خدمات التقويم الأكاديمي الخارجي لمؤسسات التعليم الجامعي، ودعم هذه الخدمات وتشجيعها بصفة مستمرة.
- تفعيل التعاون الإقليمي والدولي بين الجامعات ومؤسسات التعليم الجامعي بما يضمن تطوير الخبرات المحلية والإفادة من الخدمات والبرامج والممارسات الفنية الدولية في مساقات التعليم الجامعي المختلفة.

ج - إجراءات وآليات تطبيق التصور المقترح:

- فيما يلي عرض مفصل لأهم الملامح الإجرائية للتصور المقترح وفق الخطوات الإجرائية الآتية:
- تهيئة المناخ العام بالجامعات من خلال توليد الاستعداد لدى قيادات الكليات والعمادات المساندة والأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس.
 - إعادة صياغة أهداف بعض الكليات بالجامعات العريقة والناشئة بشكل واضح.
 - تضمين الأهداف الجديدة للكليات لإتاحة الفرصة لتمكين أعضاء هيئة التدريس ضماناً لتحقيق رضاهم الوظيفي.
 - عقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس بالكليات؛ لتوعيتهم بأهمية التمكين والرضا الوظيفي.

- عقد ندوات تعريفية لأعضاء هيئة التدريس بالاتجاهات الحديثة في عملية التمكين.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس لحثهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- إعطاء مزيد من الفعالية في المشاركة لعضو هيئة التدريس في المشاريع التطويرية والإعلان عن ذلك لدى جميع أعضاء هيئة التدريس.
- تحديث رؤية ورسالة كليات الجامعات السعودية وعماداتها المساندة، بحيث يتضمن كل منها تحديد احتياجات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس، وبما يتناسب مع إمكانيات الكليات والعمادات ولا يتعارض مع ظروف وإمكانات الجامعة.
- إعداد نظام مبني على أساس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، والانجازات الفعلية لكل عضو هيئة التدريس.
- وضع مجموعة من المعايير الواضحة والمحددة يمكن الارتكاز عليها في تقويم التمكين لأعضاء هيئة التدريس ومدى رضائهم الوظيفي.
- وضع خطة وطنية لدعم الجامعات الناشئة بالعديد من المزايا المتوفرة بالجامعات العريقة مثل: الاستقلالية في العمل، والبدلات المادية، والاهتمام بتنمية الأعضاء أكاديمياً ومهنياً.
- وضع خطة لكل جامعة لتفويض بعض السلطات الإدارية والأكاديمية للكفاءات من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين؛ للاستفادة من خبراتهم في مجال التطوير الجامعي.
- إعادة النظر في نظام التعاقد مع أعضاء هيئة التدريس من غير الوطنيين فمثلاً تكون مدة التعاقد ثلاث سنوات بدلاً من سنة واحدة؛ بحيث يجعلهم أكثر ارتباطاً بالعمل في الجامعات السعودية، وأكثر استقراراً مهنيّاً وأسريّاً.
- إن النجاح الفعلي في اتخاذ الإجراءات التنفيذية لعملية لتمكين أعضاء هيئة التدريس، يعتمد على العمل كفريق داخل الجامعات السعودية، بحيث يضم

قيادات الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الآليات مثل:

- تحفيز الأقسام الأكاديمية من قبل عمداء الكليات والعمادات المساندة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات والتنمية المهنية المستدامة وغير ذلك.
- تشجيع التعاون بين الوحدات ذات الطابع الخاص والأقسام العلمية والأدبية وغير ذلك.
- تنوع أساليب التحفيز المادية والمعنوية مثل البدلات المادية ومنها بدل الندرة لبعض التخصصات النادرة.
- الإشادة والثناء على أعضاء هيئة التدريس المشاركين والمبدعين منهم في مجال أنشطة وبرامج الكليات والعمادات المساندة.
- دعم العلاقات الإنسانية وذلك بتوفير المناخ المفتوح والشعور بالالتزام لدى جميع الأعضاء.

هـ- معوقات تطبيق التصور المقترح:

يتوقع - في حال تنفيذ التصور المقترح - أن يقابله بعض المعوقات التي يمكن أن تؤثر بدرجة أو بأخرى على تنفيذه، وقد ترتبط بعضها بطبيعة الجامعات العريقة أو الناشئة، وقد يرتبط البعض الآخر بظروف وإمكانيات كل كلية أو عمادة، وبصفة عامة يمكن أن تكون تلك المعوقات على النحو الآتي:

- ١ - عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس من السعوديين لاختيار العمل في الجامعات الناشئة.
- ٢ - قلة الحوافز المادية لدى بعض الجامعات الناشئة.
- ٣ - ضعف الانتماء والولاء من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة وخاصة السعوديين.
- ٤ - كثرة الأعباء التدريسية لمعظم أعضاء هيئة التدريس قد يؤثر على كفاءتهم في عملية التمكين.

- ٥ - البيروقراطية ووجود بعض اللوائح لدى الجامعات السعودية التي تعطل أعضاء هيئة التدريس عن أداء وظائفهم بشكل مرض.
- ٦ - افتقار بعض الجامعة وبخاصة الناشئة لمعايير موضوعية في اختيار أعضاء هيئة التدريس ونظام الحوافز.
- و - مقترحات التغلب على بعض المعوقات:

- يرى الباحث أن اتباع الجامعات السعودية النمط اللامركزي في الإدارة يتيح قدراً كبيراً من المرونة ويوفر للجامعة استقلالية تمكنها من توفير بعض المزايا لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها، منها ما هو مادي، ومنها ما هو مهني، ومنها ما هو متصل بالبعد الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس. ويمكن التغلب على المعوقات المشار إليها من خلال تنفيذ بعض المقترحات مثل:
- الاستماع لأعضاء هيئة التدريس والتعامل معهم بشفافية.
 - إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات والندوات.
 - زيادة الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الناشئة، ومساواتهم في البدلات أسوة بالجامعات العريقة.
 - توفير المناخ المناسب للعملية التعليمية داخل الجامعات.
 - توفير وسائل التعليم الإلكتروني.
 - الاستعانة بمحاضرين أكفاء لهم خبرات جامعية.
 - توفير الكتب والمراجع الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
 - توفير الدعم المالي المطلوب لنشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - إلزام الطلاب باحترام القوانين ونظم الجامعة بدون محاباة.
 - تفعيل مشاركات أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات الإقليمية، من خلال دفع بدلات مقابل حضور المؤتمرات الخارجية.
 - الاستفادة من البرامج الأكاديمية لبعض الجامعات في تطوير مستوى المناهج.

Empowerment and Job Satisfaction Among the Faculty Members of the Old and Growing (New) Saudi University (A suggested prospect)

Dr. Qassem Bin Aél AL-Harbi

College of Education
Jazan University - K.S.A

Abstract

The prime objective of the current study is to create a suggested prospect to activate empowerment process of staff members of the university as well as achieving their job satisfaction. The research problem is summarized in posing the following prime question:

How can we activate the relationship between empowerment and job satisfaction among the staff members at the Saudi Universities?

The researcher used the descriptive method focusing on the correlative research method. The application of the study tool was limited to a random sample of faculty members in the selected Saudi Universities (King Khalid, Imam Mohammed Bin Saud, Tayba, King Saud, King Abdul-Aziz as the old universities. besides Jazan University, Al-Kajma'ah, Albahah, Tabouk, Ha'el Najran as new or growing universities).

Findings indicate:

1 - there are significant statistical differences which can be attributed to the type of the university (old or new) in the level of the empowerment attributed to the advantage of the old Saudi Universities. Moreover, there are also significant statistical differences by virtue of nationality of staff member in the level of empowerment attributed to the advantage of the Saudis' group.

2 - there are significant statistical differences which are due to the type of the university (old or new) on the level of the job satisfaction attributed to the advantage of the old Saudi Universities. Moreover, there are also significant statistical differences by virtue of nationality of staff member on the level of the job satisfaction, attributed to the advantage of the Saudis' group.

3 - Empowerment correlates positively with the job satisfaction which means whenever the staff members are empowered in the university either old or new; their job satisfaction about the work will increase successively.

المراجع

- ١ - إبراهيم، أحمد عثمان (٢٠٠٣). نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي - دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٢ - أبو زيد، رياض (٢٠١٠). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، مج (٢٤)، ع (٢).
- ٣ - أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية. مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
- ٤ - أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين - مدخل لتحسين والتطوير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٥ - آل حميدان، عبد الحميد (٢٠١٠). علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٦ - الحارثي، عبد الله عوض (١٤٣٠هـ). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٧ - حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠٠٥). ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بإدارة الفصل في التعليم الثانوي العام والأزهري - دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٨ - الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. القاهرة: عالم الكتب الحديث.
- ٩ - السكارنة، بلال (٢٠١٠). دراسات إدارية معاصرة، عمان: دار المسيرة.

- ١٠ - سلامة، انتصار محمد طه (٢٠٠٤). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.
- ١١ - شيحة، عبد المجيد عبد التواب (١٩٩٠). ثلاثة مقومات لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي (آفاق مستقبلية). كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ١٢ - عبد الأمير، أثير و عبد الرسول، حسين (٢٠٠٨). "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل - دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (١٠)، ع (٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ١٣ - عبد الخالق، ناصف (١٩٨٢). "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل". المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع (١)، السنة السادسة، (مارس).
- ١٤ - العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٥م.
- ١٥ - العديلي، ناصر محمد (١٩٩٣). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: البراء للطباعة الإلكترونية.
- ١٦ - عطاري، عارف و جبران، علي (٢٠٠٧). "الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد". المجلة الأردنية للعلوم التربوية، مجلد (٣)، ع (٣).
- ١٧ - العويلي، إبراهيم السيد، والشرقاوي، سعدية يوسف (٢٠٠٣). "الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية - دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، العدد (٥١)، ج (١)، كلية التربية، جامعة المنصورة.

- ١٨ - الكبيسي، عامر (٢٠٠٥). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث المغربي.
- ١٩ - المالكي، عثمان شداد (٢٠١١). تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٢٠ - المعمر، منصور محمد (١٩٩٣). الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٢١ - المغربي، عبد الحميد ومرزوق، عبد العزيز (٢٠١٠). دراسات إدارية معاصرة. جامعة المنصورة، المنصورة.
- ٢٢ - المغدي، الحسن محمد (١٩٩٦). "أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين المحافظة الإحساء التعليمية". مجلة مركز البحوث التربوية، ع (٩)، السنة الخامسة، جامعة قطر.
- ٢٣ - ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٤ - المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٧). "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد ٣١ الجزء الثاني.
- ٢٥ - وزارة التعليم العالي، مركز إحصاءات التعليم العالي، إحصاءات الجامعات، ١٤٣٠-١٤٣١هـ.

< <http://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information-affairs-HESC/Pages/default.aspx> >

- 26 - Alpandr, G. (1991). Developing Managers Ability to Empower Employees. **Journal of Management Development**, 10(3).
- 27 - Arif, Seema & Ilyas, Maryam (2011). "Leadership, Empowerment and

- Customer Satisfaction in Teaching Institutions: Case Study of a Pakistani University". **The TQM Journal**, 23(4), 388-402.
- 28 - Baker, Sandra, & Others (2011). Empowerment and Job Satisfaction in Associate Degree Nurse Educators. National League for Nursing, Inc.
- 29 - Bogler, Ronit & Nir, Adam (2012). "The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction: What's Empowerment Got to Do With it?". **Journal of Educational Administration**, 50(3), 287-306.
- 30 - Bogler, Ronit and Somech, Anit (2004). "Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in School". **Teaching and Teacher Education**, 20(3), 277-289.
- 31 - Bottery, M. (1992). The Ethics of Educational Management, Personal, Special and Political Prospect Son School Organization. Cassel Educational Ltd, London.
- 32 - Gill, A. (2010). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment With Employee Job Satisfaction: A Study Among Indian Restaurant Employees. **Business and Economics Journal**.
- 33 - Haaley, Henny & Destefano, Joseph (1997). **Education Reform Support: A Framework for Making it Happen**, Vol. 3. Washington D. C., USA.
- 34 - Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 250-279.
- 35 - Harvard Professional Group (1998). **Job Satisfaction in Career Planning**. Cambridge, Mass, Harvard University.
- 36 - Malek, M. E.; Nawab, S.; Naeem, B. & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 6 .
- 37 - Melhem, Yahya (2003). Employee-Customer Relationships: the Impact of Employees' Capabilities on the Satisfaction of Employees and Customers. Ph. D thesis, Nottingham University, UK.
- 38 - Mishra, Pooja & Others (2010). Effect of Meditation on Mental Stress

- and Job Satisfaction of Teachers of Banaras Hindu University. **British Journal of Sports Medicine**, Retrieved, April 19, 2012, http://bjsm.bmj.com/content/44/Suppl_1/i70.3.abstract
- 39 - Pelit E.; Ozturk, Y.; & Arslanturk, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23(6), 784-802.
- 40 - Robbins, Stephen P. (2000). *Organizational Behavior*, 9th ed, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- 41 - Shackleton, V. (1995). **Business Leadership**. London: Routledge.
- 42 - Wagner, J. & Hollenbech, J. (1992). **Management of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice-Hall.
- 43 - YunFeng, Wang (2009). An Empirical Research on Teacher Job Satisfaction of Universities in China, IEEEExplore, Digital Library, International Conference. Retrieved, April 19, 2012, <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/mostRecentIssue.jsp?punumber=5362500>.